



L'intervention de la logistique dans la formulation / conduite de la stratégie en milieu complexe

Nathalie Fabbe-Costes

► To cite this version:

Nathalie Fabbe-Costes. L'intervention de la logistique dans la formulation / conduite de la stratégie en milieu complexe. Journée d'Étude et d'Échange sur le Thème "Stratégie et Complexité", Institut du Management EDF-GDF et GRASCE (CNRS-URA 935) Aix-Marseille III, Apr 1996, Paris, France. hal-01294178

HAL Id: hal-01294178

<https://hal.science/hal-01294178>

Submitted on 28 Mar 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Contribution à la Journée d’Étude et d’Échange
sur le Thème “Stratégie et Complexité”**

le 11 avril 1996 à Paris

organisée par l’Institut du Management EDF-GDF et le GRASCE CNRS-URA 935

**L’intervention de la logistique dans
la formulation / conduite de la stratégie en milieu complexe**

Nathalie FABBE-COSTES

Professeur des Universités en Sciences de Gestion - Chercheur au CRET-LOG
Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II)

CRET-LOG, avenue Gaston Berger, 13 625 AIX Cedex 1

Tel : 42-93-90-33, Fax-personnel : 91-41-03-82 , E-mail : nfc@romarin.univ-aix.fr

Avertissement :

Cet article s’inscrit dans une double continuité de travail : la première dans le cadre du CRET-LOG laboratoire de recherche de l’Université de la Méditerranée (ce depuis 1984) et la seconde dans celui de l’atelier MCX 1 (ce depuis 1992) de l’Association Européenne du Programme Modélisation de la Complexité.

Nos multiples interactions dans l’atelier MCX 1, ponctuées d’échanges plus officiels (les Rencontres MCX), expliquent pourquoi nous faisons largement référence aux travaux échangés dans cet atelier, notamment ceux de Marie-José Avenier qui en est l’animateur.

Résumé :

Les objectifs de cet article sont :

- de montrer la pertinence de la problématique de l’éco-management par rapport au domaine logistique et d’étudier comment s’expriment certains aspects de cette problématique dans ce domaine particulier (chapitre 1),
- d’étudier comment la logistique s’inscrit dans la conception et la mise en acte de la stratégie d’une entreprise qui opère en milieu complexe, et d’examiner les interactions au sein desquelles elles s’élaborent (chapitre 2).

Introduction

La logistique, domaine assez récent de la gestion, et des Sciences de Gestion, est avant tout un processus où se développent de multiples interactions aussi bien à l'intérieur des entreprises qu'entre des entreprises, un processus qui se déroule au sein de multiples actions-réactions enchevêtrées, donc un processus où les acteurs se considèrent confrontés à la complexité. Aujourd'hui, cette complexité est perçue et reconnue par la plupart des praticiens et chercheurs, et est intégrée dans la démarche logistique telle qu'ils la conçoivent¹ et telle que nous la présenterons dans cet article. Elle constitue en cela un terrain privilégié pour illustrer les propos collectifs échangés dans le cadre de l'atelier MCX 1 et plus largement pour stimuler la réflexion sur le thème "Stratégie et Complexité".

La logistique est à la mode, le mot est aujourd'hui banal, voire banalisé, ce qui est toujours dangereux et impose de bien le définir afin d'éviter les ambiguïtés, les malentendus, voire les contresens. De plus ce mot recouvre plusieurs réalités. La logistique est une activité de service, de support en même temps qu'un produit (la production du mouvement). C'est une démarche de gestion innovante par rapport aux approches fonctionnelles classiques, qui s'affirme aussi bien dans et entre les entreprises que dans le milieu académique. C'est aussi un secteur d'activité à part entière avec des entreprises prestataires logistiques de plus en plus nombreuses et qualifiées et surtout de plus en plus impliquées dans les chaînes logistiques (impliquées dans leur réalisation opérationnelle mais aussi dans leur conception et pilotage).

Pour cet article, c'est la démarche de gestion qui nous intéresse, ce qui ne nous empêchera pas d'étudier des exemples mettant en scène des prestataires logistiques et d'évoquer certaines initiatives de ce secteur d'activité.

Concernant la démarche logistique, plusieurs "écoles" peuvent être repérées. Pour simplifier, deux principaux courants se dessinent sans nécessairement s'affronter.

Le premier qui est aussi le plus ancien, s'intéresse à l'optimisation (au sens de la recherche opérationnelle) de tout ou partie des flux physiques. Il adopte principalement des méthodes et modèles utilisant des techniques quantitatives et s'appuie implicitement ou explicitement sur le paradigme de rationalité substantielle.

Le second, plus récent mais qui tend aujourd'hui à être majoritaire en Europe (notamment en France, en Angleterre, au Pays-Bas et dans les pays nordiques), place la logistique dans une perspective stratégique et recherche une autre forme et un autre niveau d'optimisation de la gestion des flux, en s'intéressant aux conditions et à l'ingénierie de l'action stratégique logistique intra et inter entreprises. Il s'appuie implicitement ou explicitement sur le paradigme de la rationalité procédurale et se réfère, au moins implicitement, à des fondements constructivistes.

C'est dans ce second courant que s'inscrivent nos travaux de recherche, ce qui explique notre engagement dans l'atelier MCX 1.

¹ Précisons que si l'idée (concept) que les praticiens se font de la logistique correspond à ce qui est présenté dans ce chapitre, il n'en est pas toujours de même des pratiques qui restent parfois réductionnistes et simplificatrices. De nombreux exemples de pratiques logistiques actuelles, sur lesquels nous nous appuyons, montrent cependant que les pratiques managériales évoluent dans ce sens.

Précisons que cette approche de la logistique qui se révèle actuellement pertinente pour de nombreuses entreprises et organisations (de nombreux exemples en témoignent), ne doit être considérée ni comme un “one best way”, ni comme la vision définitive de ce qu’est ou doit être la gestion des flux. C’est plutôt une étape dans un cheminement pris dans une perspective prescriptive.

1 - La logistique : une démarche stratégique dans un contexte d’éco-management

1-1- La logistique : présentation de la démarche

La logistique est souvent définie comme “technologie de maîtrise des flux physiques de marchandises et d’informations associées que les entreprises expédient, transfèrent et reçoivent”.

Les flux physiques ont longtemps été envisagés dans les entreprises sous l’angle simplificateur et surtout réducteur de la technique de leur “traitement” (comment physiquement transporter, stocker, manutentionner). Ils ont surtout été optimisés de manière très fractionnée (optimiser le niveau de chaque stock, optimiser le remplissage de chaque camion, optimiser l’approvisionnement pour chaque commande...). Les opérations logistiques, qui ont bien sûr toujours existé, étaient conçues et réalisées dans une perspective séquentielle, sans vision stratégique, et même sans vision globale de la circulation physique, ni entre partenaires, ni même au sein de chaque entreprise. Les exemples les plus classiques dans les sociétés industrielles se situent encore entre la production -aspect industriel- et la distribution -aspect commercial-, les niveaux de stock de produits finis étant souvent les révélateurs d’une non-articulation des rythmes de circulation de ces deux phases de la chaîne logistique.

Les flux physiques ont en fait longtemps été considérés comme inhérents au fonctionnement de toute entreprise industrielle et commerciale, donc, d’une certaine manière, subis. Ils étaient surtout perçus comme le simple résultat des actions commerciales : j’achète, je vends, donc j’échange des produits, ou plutôt je me “débrouille” pour que l’échange “se réalise”.

Au cours des années 1980, l’émergence de la logistique puis la très large diffusion du nom, sinon du concept et de la démarche (il s’agit bien là de démarche et non pas de méthode ou de théorie), traduisit une profonde remise en question de la perception du rôle de la gestion des flux physiques dans et entre les entreprises. Elle s’est affirmée, et même confirmée, dans les années 90. L’actuelle perception du rôle de la logistique dans la stratégie² des entreprises constitue selon nous une manifestation du questionnement actuel sur le management dans la complexité, questionnement qui touche aussi bien la communauté scientifique que les entreprises. Elle témoigne aussi d’un besoin de changer de registre d’interprétation des phénomènes qui déterminent et caractérisent son intervention.

En quoi consiste cette démarche logistique?

² Nous utilisons ici, et dans tout notre article, le mot “stratégie” pour désigner à la fois la vision, la décision et l’action stratégique. Nous reviendrons dans le chapitre 2 sur la contribution de la logistique à ces trois moments.

C'est tout d'abord un ensemble d'actions stratégiques concernant le pilotage global de flux physiques, en remarquant que la démarche initialement développée sur les marchandises commence à s'appliquer à d'autres types de flux "physiques", par exemple des flux de documents dans les banques ou les administrations, ou même des flux humains dans les hôpitaux ou chez les opérateurs du tourisme. Le processus concerné par la logistique est donc incontestable et incontournable, car c'est un processus concret, visible et tangible (la matière circule), même si le pilotage logistique repose sur des flux d'information plus intenses encore et implique des flux financiers, deux flux qui en l'état actuel des technologies sont de plus en plus abstraits, en tous cas dématérialisés.

La logistique se définit ensuite par sa finalité que nous avons formulée dans [Fabbe-Costes 92] par "l'optimisation globale approximative de la chaîne logistique"³. Cette finalité s'exprime mieux par : créer les conditions d'un fonctionnement satisfaisant dans la durée pour l'ensemble des parties prenantes (qu'elles soient internes à une entreprise, ou qu'elles appartiennent à plusieurs organisations) au processus de circulation physique dans son intégralité. Si on prend l'exemple des flux physiques classiques, cette circulation va idéalement des matières premières aux produits finis, en intégrant pour les biens durables le soutien logistique (la circulation des pièces détachées pour le SAV et la maintenance) et la logistique retour (circulation des déchets pour élimination ou reconditionnement), ainsi que la rétro-action sur la conception des produits dans le cadre du SLI (soutien logistique intégré) et de l'ELI (éco-logistique intégrée). À une juxtaposition d'optima locaux de type performance, la logistique substitue la recherche procédurale dans une dialectique permanente fins/moyens d'une solution satisfaisante au regard de l'ensemble des acteurs impliqués et adéquate par rapport au contexte momentané (solution non réductible à un système d'équation, ni même à un calcul de probabilités). Elle se présente donc plus comme une démarche (une façon de cheminer) qu'un ensemble de recettes de gestion conférant aux décideurs (à quelque niveau qu'on se place) le pouvoir rationnel de prévision et d'optimisation.

La démarche logistique transforme surtout la perspective de l'action : des flux subis (l'intendance, non intentionnelle) et optimisés sous contraintes, aux flux gérés (action intentionnelle, finalisée). Elle renverse aussi la logique classique de gestion des flux : des flux poussés (produire puis vendre), à un principe de flux tirés (la finalité c'est vendre, le consommateur / utilisateur doit donc être à l'origine du déclenchement de la circulation). Elle intègre les fluctuations, l'évolution de cette finalité qui sont directement liées à l'écologie du processus logistique. Elle met aussi l'accent sur la maîtrise des aléas, c'est-à-dire prend en compte dans la finalisation du processus logistique le concept de risque.

Pour compléter cette rapide présentation de la démarche logistique, nous allons maintenant évoquer les caractéristiques principales de l'action stratégique logistique actuelle, en nous rapprochant du cadre des hypothèses de la problématique de l'éco-management⁴.

³ Les professionnels continuent à revendiquer et à utiliser le mot "optimisation". Mais quand on étudie ce qu'ils font, et surtout comment ils définissent cette optimisation, il est évident qu'il ne s'agit pas d'optimisation classique (au sens maximisation d'une fonction sous contraintes). Ceci explique pourquoi nous avons utilisé l'expression "optimisation globale approximative" qui nous permettait d'une part de "coller" au vocabulaire usuel des professionnels tout en intégrant la dimension "complexité".

⁴ Nous nous référons aux formulations présentées dans [Avenier, 93, 94 et 95].

Nous utilisons dans la suite de notre chapitre l'expression "organisation logistique" pour désigner, lorsque cela est nécessaire et pertinent, le sous-système logistique d'une entreprise (sous-système qui, rappelons-le, ne se limite pas au "département logistique" lorsqu'il existe). De même nous utiliserons l'expression "pilotage logistique" pour désigner l'action stratégique dans le cadre restreint de la logistique⁵.

1-2- Le rôle de l'environnement et de la satisfaction des groupes de pression dans la conception de l'action logistique qui se révèle stratégique

Il est désormais banal de constater que les entreprises sont aujourd'hui l'objet de pressions intenses issues de leur environnement. Jamais ces forces qui s'exercent sur la firme n'ont été si diverses : elles bouleversent les équilibres antérieurs et appellent des réponses rapides et cohérentes, ne serait-ce que pour survivre. Pour de nombreux secteurs d'activité, les profondes transformations de l'environnement des entreprises conjuguées à leurs propres mutations internes ont mis en évidence ces dix dernières années l'importance du processus logistique dans le management des firmes, notamment parce qu'il apparaît comme un processus d'organisation (ce que nous reverrons en section 1-3) susceptible de préserver et d'améliorer la flexibilité et la réactivité de l'entreprise face à son environnement.

Comme nous le notons avec J. Colin [Fabbe-Costes & Colin, 1994] "il est paradoxal de remarquer que si les pressions exercées par l'environnement ne sont pas spécifiquement logistiques, il n'en va pas de même des réponses aujourd'hui apportées par de nombreuses firmes dans la plupart des secteurs d'activité. [...] A des défis qui ne sont pas logistiques, la firme conçoit des solutions et des manoeuvres stratégiques qui le deviennent!".

Les facteurs d'environnement qui ont eu et ont actuellement beaucoup d'impacts sur les organisations logistiques sont les suivants (nous précisons ici les pressions évoquées dans [Fabbe-Costes & Colin, 1994]) :

- la dérégulation (dans le secteur des transports et des communications notamment), l'ouverture des frontières (avec notamment la création de grands espaces de libre circulation : l'Europe, l'ALENA, l'ASEA...),
- la globalisation, mondialisation des marchés et l'élargissement de la compétition qui devient internationale avec, de ce fait, une forte imbrication des phénomènes économiques, politiques et sociaux à l'échelle de la planète,
- la fragmentation de marchés qui deviennent aléatoires, fluctuants, volatils et exigeants et surtout qui se saturent, avec une montée des particularismes et de l'individualisme, ce qui se traduit par une hypersegmentation des marchés dans un contexte global de stagnation de la demande,
- la pression des groupes écologistes et consuméristes dont les revendications sont diffusées, amplifiées par la médiatisation mondiale,
- une croissance et/ou incertitude sur les coûts de main d'oeuvre, d'énergie et d'argent, et sur les réglementations, avec de fortes disparités à l'échelle mondiale,
- la diffusion des technologies électroniques et informatiques qui modifient profondément le métier des entreprises et des individus.

⁵ Nous verrons section 1-3 les multiples dimensions de ce "pilotage logistique".

Face à ces pressions qui ont eu et ont des répercussions stratégiques pour les entreprises, celles-ci ont profondément modifié leur logistique pour apporter des réponses concrètes. Les principales réponses logistiques sont les suivantes (évoquées dans [Fabbe-Costes & Colin, 1994]) :

- la répartition spatiale des activités qui composent la chaîne logistique (site de production industrielle, entrepôts, plates-formes de regroupement et/ou d'éclatement des flux...) à l'échelle continentale ou mondiale, en profitant des opportunités qui se présentent (coûts de main d'oeuvre, avantages fiscaux...) et surtout en se positionnant au mieux par rapport aux marchés à servir,
- la fiabilisation de réseaux de circulation physique devenus aussi efficaces que vulnérables compte tenu de leur étendue spatiale, de la tension des flux et compte tenu des aléas, des risques, et de l'incertitude environnementale,
- la concentration des sites par lesquels passe la circulation physique, éventuellement des firmes, afin de combiner massification des flux, flexibilité et réactivité,
- le pilotage par l'aval et le développement du modèle des flux tendus, individualisant les réponses au marché et réduisant les stocks (donc les niveaux de coûts et les risques de rebuts),
- le développement des échanges de données informatisées si possible entre tous les partenaires de l'entreprise (internes et externes⁶) afin de fiabiliser et d'accélérer les flux d'information indispensables au pilotage logistique,
- la consolidation des savoir-faire en interne et/ou en externe par développement d'alliances et/ou de partenariats (cette question a été largement abordée dans [Fabbe-Costes & Colin, 1995] et [Fabbe-Costes, 1996]),
- la maîtrise des coûts logistiques (qui représentaient en 1990 en moyenne en France 12% du C.A. et 38% de la V.A. selon une étude du BIPE), la création de valeur ajoutée par la logistique, et surtout l'élévation des niveaux de service en intégrant les fonctions afin de se différencier. Deux enquêtes du consultant américain AT KEARNEY font apparaître l'amélioration de la qualité de service logistique dans les grandes entreprises européennes qui ont réduit de 31% en moyenne leur taux d'incidents⁷ entre 1987 et 1992, et qui espèrent le réduire de 60% entre 1992 et 1997.

L'organisation logistique est donc largement déterminée par son environnement, aujourd'hui marqué par l'intensification de la compétition et l'incertitude de l'évolution de cet environnement.

De plus, les réponses qu'apportent les organisations logistiques montrent que la survie des organisations dépend particulièrement de la satisfaction de certains acteurs de l'environnement dont le pouvoir est déterminant. Nous ne prendrons qu'un exemple pour illustrer ce point : celui de la grande distribution et plus particulièrement le rôle des distributeurs vis-à-vis des sociétés industrielles, la logistique étant aujourd'hui au coeur du rapport de force.

Les distributeurs recherchent par et dans la gestion de leurs flux deux choses : profiter des promotions fournisseurs (par exemple : 15% de produit gratuit, jeu concours, bon de réduction sur le produit, échantillon gratuit...) qui sont très prisées par les consommateurs, et limiter tous les stocks

⁶ Les termes "interne et externe" sont utilisés dans cet article en référence à la frontière institutionnelle qui, comme nous verrons en section 1-3, n'est pas toujours pertinente à des fins managériales, notamment en logistique.

⁷ Le taux d'incidents est calculé à partir des critères suivants : respect du délai de livraison, livraison complète, livraison sans dommage, conformité de la facturation (quantités commandées : quantités livrées).

dans leur partie de chaîne logistique (c'est-à-dire dès le moment où ils entrent en possession de la marchandise, ce qui se fait au niveau du magasin s'il est livré en direct par le fournisseur, au niveau de ses bases logistiques, ou même en sortie d'usine lorsque le distributeur organise lui-même l'enlèvement de la marchandise)⁸. Pour profiter au maximum des deux sources d'avantages, leur logistique combine le stockage spéculatif (flux poussé sur prévision/estimation de vente) et le réassort rapide (flux tiré par les ventes elles-mêmes). Il en va aujourd'hui de la survie des sociétés industrielles qui travaillent avec la grande distribution, et ce aussi bien dans l'alimentaire que dans le bazar, le textile ou la parfumerie, de savoir gérer ces deux types de flux, relativement difficiles à combiner au niveau du plan de production : le flux important en volume mais limité dans le temps des promotions, et le flux irrégulier, plus faible, mais permanent et surtout toujours urgent (ce qui est commandé à J doit généralement être livré à J+1, J+2) des produits de la gamme annuelle, le premier type de flux venant de surcroît perturber les prévisions sur le second (par canibalisation auprès des distributeurs et des consommateurs). Or, l'incapacité logistique d'un industriel à répondre correctement à ce type de demande se traduit aujourd'hui par un déréférencement, ce même pour une grande marque ! Cette incapacité est a fortiori rédhibitoire pour toute entreprise, grande ou petite, souhaitant travailler à marque distributeur (c'est-à-dire en tant que pur sous-traitant industriel pour les distributeurs qui ont leur(s) marque(s) propre(s), à l'exemple de Carrefour, Casino, Intermarché...).

Le pilotage logistique se révèle donc un domaine d'action stratégique permettant de satisfaire les exigences de certains groupes d'intérêt.

Cependant, au-delà de la satisfaction de ces groupes d'intérêt qui détiennent un réel pouvoir sur les autres acteurs de la chaîne et qui exercent de réelles pressions à leur encontre, la logistique, comme nous le verrons par la suite, tend par son action à modifier ces rapports de force. Elle ne constitue donc pas pour les entreprises "dominées" qu'une façon de "jouer" [de "ruser"] pour ne "pas être trop perdant", même si l'objectif prioritaire est bien celui-là. Elle se révèle aussi un puissant vecteur du changement dans la communication (au sens fort, voir [Giordano, 95]) entre les différents partenaires, et participe à la construction d'une organisation multi-acteurs qui ne peut survivre que si chacun dispose d'une autonomie suffisante pour ne pas perdre son identité.

Elle participe en tous cas à assurer la survie des organisations, ce qui la place dans le champ (au sens de la Physique) des interactions entreprise - environnement.

1-3- Comprendre l'écologie pour comprendre la logistique qui est un processus managérial sans frontière

Nous avons dit en présentant la démarche logistique qu'elle a pour objectif de créer les conditions d'un fonctionnement satisfaisant dans la durée pour l'ensemble des parties prenantes à la chaîne logistique, ce qui suppose, pour une entreprise donnée, de synchroniser les rythmes de circulation physique à la fois en interne et en externe, c'est-à-dire en tenant compte des parties de la chaîne qu'elle ne réalise pas elle-même, éventuellement même qu'elle ne maîtrise pas. Le pilotage logistique, toujours pour une entreprise donnée, intègre donc explicitement la référence aux interactions avec

⁸ Avec l'ECR (Effective Consumer Response) [EWR - Efficient Warehousing Replenishment], le distributeur peut dans certains cas aller jusqu'à laisser le stock de ses linéaires [dans ses entrepôts] à la charge des fabricants qui ont la responsabilité de les réassortir en fonction des sorties de caisse [d'entrepôt] transmises quotidiennement par EDI.

l'environnement et à l'enchevêtrement d'actions-réactions qui caractérise le milieu dans lequel se déroule son action. Or, les chaînes logistiques ont considérablement évolué de ce point de vue dans les dix dernières années.

Deux mouvements se conjuguent pour accroître cette référence à l'extérieur et sa complexité.

- Le premier concerne l'augmentation et la modification de la sous-traitance industrielle, notamment dans le secteur des biens durables (comme l'automobile, l'informatique, l'aéronautique...), mais aussi dans le textile. Si on prend l'exemple de l'automobile, les constructeurs sont progressivement devenus des concepteurs - assembleurs, et leur aptitude à approvisionner leur unité d'assemblage, dans les bonnes quantités et les bons délais avec les bonnes pièces sous-traitées auprès d'un réseau d'équipementiers, est déterminante.
- Le deuxième mouvement concerne l'externalisation par les sociétés industrielles et commerciales de tout ou partie de leurs opérations logistiques auprès de prestataires. Cette sous-traitance a porté dans un premier temps sur les opérations de transport pur, elle s'étend aujourd'hui à des prestations plus complètes avec une certaine délégation de la gestion des flux. Toujours selon l'étude du BIPE, en 1990 85% des entreprises industrielles font appel à des sous-traitants logistiques, les charges de sous-traitance représentant 55% des dépenses logistiques globales (77% dans le seul secteur de la distribution, 53% dans les industries agro-alimentaires, et 57% dans l'automobile). Certains opérateurs de transport sont devenus, en réponse à des demandes de plus en plus qualifiées, de véritables partenaires logistiques assurant un ensemble complexe d'opérations dont ils doivent garantir la qualité, la fiabilité et le moindre coût. Certaines sociétés dans la grande distribution confient ainsi la gestion de leur base logistique à des prestataires qui sont alors chargés : de réceptionner et de stocker les produits finis livrés par les fournisseurs (parfois même d'aller les enlever chez les fournisseurs), de réceptionner au jour J (le soir) les commandes émises par les points de vente qui sont rattachés à la base, de préparer puis de livrer en J+1 (le matin) ces commandes aux magasins.

Les flux physiques circulent donc sous de multiples responsabilités. Or, lorsqu'on évoque le pilotage des flux sur l'ensemble de la chaîne (par exemple des matières premières aux produits finis livrés aux utilisateurs), il est évident qu'il n'existe pas de méta-pilote qui imposerait le rythme de circulation de l'ensemble, ni même qui pourrait coordonner l'ensemble. Nous nous trouvons bien dans un contexte d'interactions entre de multiples acteurs (les sociétés industrielles, les sociétés commerciales et les prestataires de services logistiques pour ne citer que les trois principaux) qui ont chacun leur stratégie, qui voient la chaîne logistique à l'aune des avantages qu'elle peut leur apporter (vision égoïste et myope [Morin, 1980]) et qui tentent bien sûr d'influencer la circulation physique à leur avantage, mais qui d'une part savent qu'ils n'ont qu'une prise limitée sur l'ensemble de la circulation et qui d'autre part sont convaincus qu'ils ne peuvent réussir leur stratégie individuelle sans participer à l'action collective. Le pilotage logistique s'inscrit donc dans des processus d'eco-organisation et pour comprendre l'organisation logistique, même si on se limite à celle d'une entreprise, il est indispensable de comprendre son écologie.

La chaîne logistique dans sa globalité se déroule donc sur un espace géographique élargi et entre de multiples acteurs. Mais elle est composée de maillons qui sont des opérations physiques chacune réalisée sous la responsabilité d'une entreprise, voire un service d'une entreprise.

Il existe donc trois niveaux de pilotage logistique :

- L'éco-pilotage⁹ concerne la référence à la circulation physique dans son ensemble (aussi appelée chaîne logistique) pour laquelle il n'y a pas de méta-pilote mais où se développent des actions d'éco-pilotage. Pour concevoir et réaliser une organisation logistique "satisfaisante", chaque acteur doit en effet, au-delà de son action propre, prendre en compte les multiples interactions qui caractérisent le milieu dans lequel il fonctionne. Mais chacun garde son autonomie de décision et tente éventuellement de tirer parti de la situation pour son intérêt propre.
- Il existe aussi des niveaux intermédiaires de co-pilotage sur des sous-ensembles cohérents de la chaîne. Certaines entreprises stabilisent diverses formes de coopération logistique qui ont toutes pour caractéristique que les différents acteurs construisent explicitement un projet commun et s'engagent contractuellement (sur cahier des charges) à respecter un certain nombre de points qui font l'objet d'un contrôle, l'ensemble de la coopération étant régulièrement évalué (dans une perspective chemin faisant).
- Il y a aussi du pilotage "simple" pour chacune des opérations élémentaires de la chaîne.

Précisons que seuls les deux derniers niveaux constituent réellement des modes d'action stratégique mais qu'il est indispensable (même si c'est concrètement difficile) d'inscrire le pilotage logistique d'une entreprise donnée, conçu comme un projet délibéré d'intervention au sein du processus d'éco-organisation, dans la perspective globale de la ou des chaînes logistiques auxquelles elle participe. Or nombreuses sont les entreprises qui participent à de multiples chaînes, ce qui accroît la complexité de cette mise en perspective de l'action stratégique notamment en ce qui concerne les processus :

- de représentation de cette circulation (problème de modélisation),
- de compréhension des interactions entre les acteurs et entre les différentes parties de la chaîne (en étudiant les enjeux associés),
- d'évaluation des degrés de liberté pour agir,
- et de communication / négociation entre les parties pour trouver une solution satisfaisante.

Mais cela conforte bien l'impossibilité d'optimiser l'organisation logistique (au sens classique) et met en avant le rôle fondamental (mais discrétionnaire) des arbitrages que doivent parfois faire les dirigeants pour construire la solution mise en oeuvre.

Un pilotage logistique est donc multiple, à la fois parce qu'il fait référence à de multiples niveaux, dimensions et espaces de pilotage entre lesquels il est nécessaire d'établir des relations, mais aussi parce qu'il englobe de multiples acteurs aussi bien internes qu'externes. Le pilotage logistique se révèle finalement être un processus managérial sans frontière.

1-4- La logistique est un processus managérial sans frontière

La volonté affichée de la logistique, ce depuis les années 80, a été d'imposer une conception "nouvelle" de la gestion des flux :

- insistant sur son caractère transversal et opérationnel (les flux physiques doivent circuler!),
- insistant sur le pilotage par l'aval (au service du client : s'il n'achète pas, nul besoin de le livrer, ni de produire, ni donc d'approvisionner!),
- préconisant une forme de décentralisation des décisions / responsabilisation / coordination des

⁹ En nous référant à [Avenier (ed), 92] p. 94.

- acteurs directement en contact avec les flux physiques,
- privilégiant la recherche d'un fonctionnement satisfaisant au regard de la double évaluation du niveau de coût et du niveau de service sur l'ensemble du flux, plutôt que des optimisations locales,
 - et s'appuyant sur des systèmes d'information et de communication qui mettent à disposition de tous les acteurs concernés les informations concernant la circulation physique, pour assurer la rapidité, la réactivité et la robustesse de l'organisation mise en place.

Néanmoins au-delà de cette conception, aucun schéma-type d'organisation précis n'a (volontairement) jamais été défini¹⁰. Pourtant, les organisations logistiques ont évolué. Mieux encore, le pilotage logistique en tant que processus transversal de coordination de l'ensemble des moments de circulation, et de gestion des interfaces aussi bien internes qu'externes, est visiblement générateur d'organisation. Il produit de l'organisation à la fois en interne, mais surtout propose une "nouvelle perspective organisationnelle", ouverte (au sens systémique) qui englobe l'environnement, et tend à produire de l'organisation multi-acteurs.

En s'appliquant à construire, au début sur un "simple" plan technique, un fonctionnement logistique satisfaisant, les dirigeants logistiques se sont en effet rapidement heurtés en interne aux cloisonnements des organisations existantes. Soucieux de faire reconnaître la logistique en tant que fonction stratégique afin de faire prévaloir cette conception de la gestion des flux, ils se sont attachés à lui obtenir une place dans la structure des firmes (dans la plupart des cas, devenir une direction fonctionnelle à part entière), et à ce que son champ d'action et de responsabilité soit "visible" en interne, et pour l'extérieur (nous reviendrons section 1-5 sur l'importance du rôle de communication de "l'interlocuteur logistique"). L'organisation logistique a ainsi acquis en interne d'être en interaction permanente avec les autres fonctions de la firme (elle s'articule avec les autres fonctions sans se substituer à elles). Les options choisies dans le domaine logistique tentent notamment d'être cohérentes avec celles des domaines marketing, commercial, gestion industrielle, gestion des systèmes d'information, finances, et gestion des ressources humaines, ce qui suppose de développer des modes de coordination et même une coopération.

Comme nous l'indiquons dans [Fabbe-Costes 1994], le pilotage logistique "motive et conduit une réorganisation dans les entreprises en prenant pour support un processus (lieu collectif, pragmatique et tâtonnant d'actions et de décisions) qui revendique un pilotage par l'aval et une tension des flux, et qui pour cela bouleverse toutes les organisations poussées par des prévisions, assises sur des stocks et confortées par le cloisonnement entre les fonctions et entre les entreprises. Cette réorganisation dans la plupart des cas a conduit à des modifications profondes et variées de l'organisation logistique elle-même (transformation des circuits, des relations avec les partenaires externes, des systèmes d'information et de décision...) qui ont souvent eu des répercussions sur l'ensemble de l'organisation."

Aujourd'hui, après avoir bousculé les modes classiques d'organisation interne en luttant contre la fragmentation des processus¹¹, les dirigeants logistiques sont conscients des limites que comporte le

¹⁰ Ceci n'exclut pas bien entendu l'existence d'une "boîte à outils" incluant des méthodes et des techniques d'aide à la conception et d'aide à la gestion logistique.

¹¹ La démarche logistique, comme nous l'avons développé dans [Fabbe-Costes, 1994], apparaît à bien des points de vue comme une démarche de reengineering (avant l'heure).

statut de “fonction” d’une entreprise (au sens classique) et s’attachent à développer des structures logistiques partagées (groupes de travail, cercle de qualité...) avec les principaux partenaires internes et externes des chaînes auxquelles participe l’entreprise. Car les frontières institutionnelles ne sont pas pertinentes pour le pilotage logistique. Plus largement, tout ce qui a été dit jusqu’à présent montre que le pilotage logistique pose un réel problème de représentation, notamment celui de la diversité / multiplicité / variété des frontières relatives du système entreprise et du système logistique, et des finalités qui leur sont associées :

- géographiques : les chaînes logistiques sont aujourd’hui conçues et réalisées dans une perspective mondiale, même lorsque les flux sont “traités” à l’échelle nationale. Lorsque l’espace d’intervention est à ce point éclaté, y a-t-il encore pertinence de la notion de frontière géographique?
- temporelles : les flux se transforment dans le temps (la matière est transformée mais aussi la qualité des produits se transforme avec le temps), les échelles de temps sont multiples dans les visions, décisions et actions, le pilotage logistique s’inscrit donc dans un temps pluriel,
- spatiales et institutionnelles : la circulation physique se déroule sur un espace “public” (cet aspect est aujourd’hui d’actualité notamment pour le transport et certaines activités de stockage) les décisions logistiques (choix d’implantation, choix de circuits...) sont donc liées aux décisions de la puissance publique (et inversement).
- logiques : les inter-relations sont fortes entre flux physiques, flux d’information et flux financiers, la co-traitance des flux suppose l’intégration des partenaires dans les logiques organisationnelles; qui est interne et qui est externe?

Ce dernier point nous paraît fondamental. Les deux rapides exemples qui ont déjà été évoqués en section 1-3 éclairent cet aspect.

- Les constructeurs automobiles ne savent plus fabriquer certains composants, leur chaîne industrielle doit donc s’étendre à celle de leurs équipementiers. L’activité des équipementiers et des constructeurs ne peut exister sans une synchronisation mutuelle de leurs flux. Ils ont d’ailleurs co-développé des systèmes d’EDI leur permettant de co-construire leurs plans de production.
- La plupart des sociétés industrielles et commerciales sont désormais tributaires des prestataires logistique pour la circulation amont et aval des marchandises. Là encore, grâce aux systèmes de tracking / tracing relayés par des systèmes d’EDI les chargeurs peuvent “suivre” la circulation réalisée pour leur compte par les transporteurs en ayant accès à l’information dans leur système.

Résultat de la sous-traitance industrielle et logistique liée à des stratégies combinées évolutives de recentrage et d’alliance, le processus logistique est donc consciemment réparti (distribué) sur plusieurs acteurs “internes” et “externes”. La co-traitance des flux avec des objectifs de coût et service globaux (de bout en bout) modifie d’abord les relations avec les partenaires extérieurs mais qui a aussi d’importantes répercussions internes, les deux aspects étant indissociables. Elle débouche sur la construction d’un co-pilotage des flux¹² (ou plutôt de multiples co-pilotages plus ou moins interconnectés) dans un contexte global d’éco-pilotage.

¹² Entre autres dispositifs, les chartes logistiques matérialisent ce changement : elles précisent les règles communes de gestion, matérialisent la volonté de respecter les engagements pris, intègrent la gestion des risques tant techniques qu’humains et comporte un principe d’évaluation.

La démarche logistique a donc réussi à s'imposer dans et entre les entreprises par propagation et accumulation de micro-ruptures, sans qu'il soit possible de déceler de chemin-type ni de meilleur chemin pour y parvenir. Cette combinaison d'une volonté d'agir dans un certain sens pour obtenir des résultats concrets, tout en laissant une large part à l'émergence de formes organisationnelles "ad hoc" et changeantes, est caractéristique d'un processus managérial tâtonnant. Ceci explique probablement pourquoi l'émergence et le développement de la logistique a durablement transformé les mentalités des acteurs impliqués, a finalement produit de nouvelles formes organisationnelles qui transgressent les frontières, et autorise aujourd'hui des transformations organisationnelles de plus grande envergure.

1-5- Le rôle des dirigeants dans le pilotage logistique

La section précédente a montré que le pilotage logistique supposait de se référer à la circulation globale, de travailler avec l'ensemble des partenaires de la chaîne et donc de dépasser, et même transcender les frontières d'une entreprise. Cependant, l'action collective procède de décisions prises au niveau de chaque entreprise. S'intéresser au rôle du dirigeant dans le pilotage logistique, on devrait d'ailleurs plutôt dire des dirigeants, c'est s'intéresser au rôle du "responsable de la logistique" dans une entreprise donnée que nous appelons "dirigeant logistique".¹³

La logistique dans les entreprises n'est pas une fonction au sens classique, même s'il existe de plus en plus de "Directions Logistique". Quel que soit son statut, généralement [mal] représenté par sa place dans un organigramme, la fonction logistique a pour vocation de synchroniser les flux physiques, ainsi que les flux d'informations associés, au sein de l'entreprise de même qu'entre l'entreprise et ses partenaires extérieurs (clients, fournisseurs, prestataires logistiques, sous-traitants industriels, etc). Indépendamment des "structures" (aussi bien internes aux entreprises que communes à plusieurs acteurs) qui la représentent, la logistique s'apparente plutôt à un processus transvers de coordination [qui incite à la coopération] dans et entre les organisations, construit sur une finalité, un projet qui concerne les flux. Qu'en est-il du dirigeant logistique dans ce contexte?

Observons tout d'abord la situation en interne. L'émergence d'une fonction logistique (sa reconnaissance par les autres membres de l'entreprise), son affirmation (qui passe généralement par la création d'un service, d'une direction ou d'une cellule de réflexion logistique), et plus encore son développement et son maintien, s'est toujours fait sous l'impulsion, le leadership d'un charisme qui a su convaincre et surtout mobiliser autour du projet logistique. Le rôle symbolique du dirigeant logistique est donc déterminant, ce d'autant plus que la fonction logistique s'est développée en "empiétant" sur certaines prérogatives des autres fonctions. Dans les sociétés industrielles, par exemple, la logistique intervient entre autre dans la définition du planning de production, ou encore dans les procédures d'achat de matières premières. Dans les sociétés de distribution, la logistique intervient au niveau commercial dans les rythmes d'approvisionnement et dans la politique de stockage de produits à la vente. Révélateur de l'importance du charisme, le départ du dirigeant logistique se traduit dans certaines entreprises par une disparition de la fonction, au moins à une

¹³ Rappelons que le pilotage logistique est un projet délibéré qui s'inscrit dans des processus d'éco-organisation et qu'il n'existe pas de "méta-pilote" de la circulation physique, donc pas de dirigeant pour la chaîne logistique complète (éventuellement un collectif, notamment pour les portions de chaîne co-pilotées).

“régression”. Ce fut le cas dans la filiale française d’une grande multinationale de l’agro-alimentaire. La logistique s’y était développée sur 6 à 7 ans par étape grâce à la ténacité et au pouvoir de conviction du dirigeant logistique. En partant du contrôle des flux de produits finis (la distribution), il a conforté la légitimité de la logistique tout en étendant son “territoire” en participant de plus en plus avec le marketing à l’élaboration des prévisions de vente, et avec la production à la pré-planification de la production. Il est ensuite remonté sur les achats (les flux de matières premières et de conditionnements) en prenant tout d’abord l’organisation des transports sur achat, puis en contrôlant les stocks de la logistique amont. Finalement, les trois flux ont été synchronisés dans une approche intégrée de la circulation au sein de l’entreprise, le système d’information et de communication étant la pièce maîtresse du dispositif. Au départ du dirigeant qui avait su conduire cette mutation, en l’absence d’un remplaçant également motivé et compétent, et d’une volonté politique de la direction générale, la logistique qui est remontée au niveau européen (ce qui aurait dû être une nouvelle étape dans la progression d’une vision globale des flux), s’est brisée, chaque dirigeant des autres fonctions reprenant “son bien”.

Lorsque l’on observe le rôle du dirigeant dans son action “externe”, là encore son aptitude à communiquer, convaincre, motiver, concilier, négocier... à faire en sorte que la gestion des flux s’améliore pour tous les partenaires est déterminante. Et ce n’est pas toujours chose facile lorsque les relations entre ces mêmes entreprises sont par ailleurs (c’est-à-dire en dehors des aspects logistiques) difficiles, voire conflictuelles (comme par exemple dans la grande distribution les relations commerciales fabricants / distributeurs). Certains dirigeants logistiques témoignent même qu’ils se sentent parfois en porte-à-faux vis-à-vis de leur entreprise à cause de “l’ouverture” que leur donne leur action externe et de cet “autre regard” que la construction d’une coordination / coopération logistique avec les partenaires extérieurs (qui peuvent être des groupes de pressions comme nous l’avons vu au 1-2) leur fait porter sur leur entreprise.

Le rôle symbolique du dirigeant logistique ne fait donc aucun doute et ce rôle comporte deux facettes parfois difficiles à concilier (et qui se complexifient lorsque l’entreprise concernée fait partie d’un groupe) : une facette interne qui s’exerce à la fois vis-à-vis des opérateurs internes du processus logistique et vis-à-vis de la direction générale (convaincre du bien fondé des visions / actions stratégiques logistiques pour l’entreprise, ce que nous reverrons plus amplement au chapitre 2) et une facette externe qui consiste à articuler / coordonner les actions stratégiques de l’entreprise avec celles des différents partenaires.

Il est aussi clair, compte tenu de l’ampleur du processus logistique et des multiples niveaux de décisions qui interviennent, que le dirigeant logistique ne dispose que d’une faible prise sur le processus, même si on se limite à la stricte portion de chaîne que l’entreprise réalise elle-même. Cette prise est d’autant plus faible que nombre des individus qui participent en interne à la chaîne logistique ne sont pas directement sous la responsabilité hiérarchique du responsable logistique. Par exemple, dans les entreprises de grande distribution, les chefs de produits en centrale d’achat qui négocient les conditions cadre d’achat (notamment les volumes annuels), les acheteurs en centrale qui passent les commandes globales pour l’entreprise (en optimisant les barèmes quantitatifs et les prix d’achat) et les chefs de rayon qui décident au quotidien de l’approvisionnement des linéaires en points de vente, participent tous au processus logistique sans n’être jamais sous la responsabilité de la logistique qui

est pourtant très développée dans ce type d'entreprise. Or, ce sont leurs décisions qui dimensionnent les flux à traiter et expliquent certains sur-stocks et certaines ruptures.

Les systèmes d'information et de communication sont donc déterminants pour améliorer la maîtrise que peut avoir un dirigeant logistique sur la circulation physique qu'il "pilote".

Le dirigeant a aussi un rôle réactif et discrétionnaire qu'il ne faut pas négliger. L'organisation logistique étant par nature déterminée par l'environnement et le pilotage logistique supposant de transcender les frontières de l'entreprise, le dirigeant logistique est en situation de percevoir de nombreux "signaux". Dans les sociétés industrielles fabricant des produits de grande consommation, la logistique est par exemple en mesure de percevoir des évolutions dans le comportement et les attentes du consommateur, qui seront ensuite mieux étudiés par le marketing. Les signaux de cette évolution sont, des changements de rythmes de circulation de produits finis (qui sont perçus d'autant plus vite que les flux sont tendus), ou encore des changements d'exigences émanant des grands distributeurs (qui répercutent très vite les demandes des consommateurs / acheteurs). Le dirigeant logistique a donc un rôle réactif (et donc un rôle dans la veille stratégique) qui est directement lié à la richesse de son système de représentation, à la qualité de son système d'évaluation et du système d'information et de communication auquel il a accès.

Maintenant que nous avons présenté la démarche logistique, évoqué les caractéristiques du milieu dans lequel s'exerce le pilotage logistique -en ayant montré la pertinence de la problématique de l'éco-management-, nous allons étudier comment la logistique s'inscrit dans la conception et la mise en acte de la stratégie d'une entreprise qui opère en milieu complexe, et examiner les interactions au sein desquelles elles s'élaborent.

2 Les modalités de l'intervention de la logistique dans la stratégie

2-1- La logistique : entre délibéré et émergent

La démarche logistique révèle des va-et-vient incessants entre stratégie délibérée et stratégie émergente [voir contribution de M.J. Avenier]. Plusieurs raisons expliquent d'ailleurs qu'elle oscille en permanence entre ces deux perspectives. L'ampleur de certains investissements¹⁴, liés par exemple au choix de relocalisation d'activités industrielles et/ou logistiques redéfinies à une plus grande échelle et selon de nouveaux principes de pilotage des flux (cas des usines et entrepôts paneuropéens actuels), impose de construire des plans d'action volontaires. A l'inverse, le principe de pilotage par l'aval, de réactivité à la demande, qui fonde la logistique, tend à la placer dans une logique de pilotage à très court terme qui exclut l'intentionnalité (sauf celle de satisfaire la demande au moment où elle s'exprime).

¹⁴ A la question des investissements financiers liés aux lourds investissements en moyens automatisés qu'intègrent ces sites, s'ajoute les investissements organisationnels de la conduite de la migration d'un système de production-distribution à l'autre (entre 6 mois à 1 an en moyenne) avec l'actuellement sensible problème de la gestion des ressources humaines (relocalisation, requalification, reclassement...).

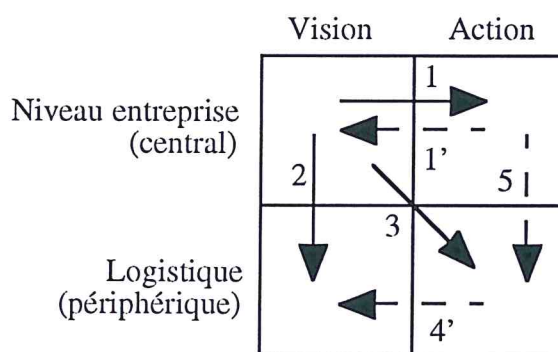
En fait, la logistique apparaît comme une délicate combinaison de ces deux approches stratégiques : tentant d’éviter le piège du décalage des plans par rapport à un environnement qui évolue vite et de manière parfois imprévue (cf section 1-2), ainsi que le piège de la déqualification faute d’avoir anticipé certaines tendances et surtout faute d’avoir voulu intentionnellement agir “sur l’environnement”. De par la nature de ses implications managériales pour les entreprises et de par ses principes fondateurs, la logistique appelle donc, au moins implicitement, une stratégie tâtonnante. De nombreux exemples montrent d’ailleurs que la démarche logistique n’apporte pas les “bénéfices” escomptés si elle n’inscrit pas son intervention dans ce type de stratégie. Les entreprises qui “pilotent à vue” ne parviennent pas à construire des avantages concurrentiels fondés sur leurs compétences logistiques, et les entreprises qui planifient de manière rigide peuvent se retrouver rapidement en porte-à-faux par rapport à leur environnement.

2-2- Participation de la logistique dans la vision, décision et action stratégique

Pour éclairer cette “nécessité” de stratégie tâtonnante, examinons plus en détail comment la logistique participe aujourd’hui dans certaines entreprises à l’élaboration et la mise en acte de leur stratégie. Nous pourrions oralement illustrer les mécanismes décrits par des exemples concrets.

L’approche classique correspond à ce que nous avons appelé [Fabbe-Costes & Colin, 94] la stratégie logistique et que nous pouvons illustrer par la figure 1 (en adoptant la représentation schématique de M.J. Avenier).

Figure 1 : Principe de la stratégie logistique



Selon cette approche, la logistique n’est perçue que comme un domaine fonctionnel de soutien, outil de la stratégie d’ensemble, et la stratégie logistique apparaît comme un sous-ensemble de la stratégie globale. La démarche classique consiste donc à partir de la stratégie globale de la firme pour définir une stratégie logistique qui permettra d’atteindre les objectifs fixés au niveau central. La logistique est donc intégrée dans les réflexions de la direction générale¹⁵. Lorsqu’elle élabore des scénarios stratégiques (vision centrale), elle pense à la dimension logistique de ces scénarios (flèche 2) généralement en demandant au responsable logistique d’en valider la faisabilité technique et économique (par exemple : dans une stratégie de domination par les coûts, quels seraient les coûts et le niveau de service logistiques qui résulteraient de la fermeture de tous les entrepôts régionaux de produits finis pour les regrouper en un unique site national). De même lorsqu’elle décide de la stratégie à mettre en acte (décision qui est d’ailleurs parfois arbitrée par des critères logistiques), elle

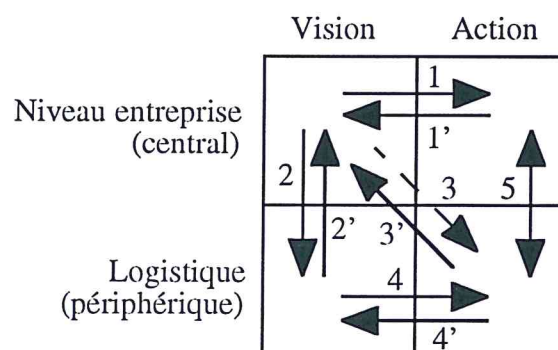
¹⁵ Pour simplifier.

définit l'action logistique à conduire (flèche 3) à travers des plans et/ou projets stratégiques à mener à bien "tel que" au niveau purement logistique (exemples : l'automatisation d'un entrepôt, le développement de moyens logistiques communs à plusieurs divisions, la définition du niveau maximum de stock de produits finis...). Ces stratégies peuvent par ailleurs faire intervenir des actions de stratégie logistique propres au niveau central (flèche 1), notamment lorsqu'elles intègrent des alliances logistiques avec des partenaires externes ou des cessions d'activités logistiques. Ces actions centrales ont alors une incidence totalement prévue sur l'action logistique (la flèche 5 en pointillé résulte de facto de la combinaison des flèches 1 et 3).

Les actions logistiques centrales et périphériques peuvent rétroagir sur la vision des acteurs de ces niveaux (flèches 1' et 4'), mais cette rétro-action n'est pas toujours consciemment voulue (ce qui explique le choix des pointillés), de plus l'entreprise n'exploite pas la vision périphérique qui pourrait se développer (absence de flèche 2').

Depuis une dizaine d'années, la participation de la logistique à l'élaboration et la mise en acte de la stratégie des entreprises (pour celles qui en reconnaissent la dimension stratégique), a singulièrement évolué. Car la logistique, comme d'autres fonctions telles que le marketing ou l'informatique¹⁶, ouvre aussi de nouvelles voies d'actions stratégiques. Or, "pour formuler ces nouvelles voies, il est alors déterminant de renverser le point de vue classique et de penser logistique stratégique plutôt que stratégie logistique" [Fabbe-Costes & Colin, 1994]. Le principe de la logistique stratégique, que nous pouvons illustrer par la figure 2, "consiste à imaginer et développer des actions stratégiques qui seraient inenvisageables sans disposer déjà de fortes compétences logistiques. De facteur-clé de succès, la logistique devient avantage concurrentiel à part entière. Cette perspective oblige à penser logistique au moment même où s'élabore la stratégie globale et à envisager en quoi elle peut dans certains cas devenir le fondement même de l'action stratégique". De nombreuses entreprises ont adopté ce point de vue qui conduit à une approche très différente des interactions entre vision et action, de même qu'entre central et périphérique.

Figure 2 : Principe de la logistique stratégique



La logistique stratégique ne peut en effet apparaître que si les acteurs périphériques sont officiellement reconnus comme vecteurs de changement stratégique, ce qui se traduit par deux types d'implication : d'une part ils sont explicitement sollicités dans la formulation d'une vision stratégique fondée sur la logistique (flèche 2'), d'autre part ils sont considérés autonomes dans la définition

¹⁶ Ce dans la lignée des travaux initiés par l'ouvrage de [Wiseman, 87].

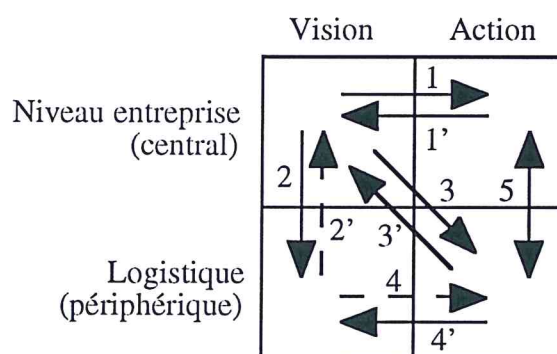
d'actions stratégiques (flèche 4) compatibles avec la vision centrale échangée (flèche 2 et 2'), l'imposition de décisions prise par le centre pour être appliquées en l'état par la logistique peut alors exister mais sur des points très particuliers (d'où la flèche 3 en pointillé). Par conséquent, les acteurs logistiques deviennent, et doivent devenir, plus attentifs aux résultats de leur action (phénomène d'apprentissage représenté par la flèche 4').

Cette plus grande importance donnée au niveau périphérique logistique s'accompagne (en tous cas dans les cas observés) d'un renforcement de la sensibilité logistique du niveau central : la direction générale prenant elle-même en compte les résultats des actions logistiques périphériques pour élaborer sa vision stratégique (flèche 3'), et étant plus sensible aux résultats de ses propres actions stratégiques incluant une dimension logistique (flèches 1 et 1').

Dans ce double contexte, la coordination de l'action stratégique centrale et périphérique (double flèche 5) n'est plus une donnée découlant de la seule vision / décision centrale (ce qui était le cas de la figure 1), mais un construit résultant de l'articulation des visions/ décisions centrale et logistique.

Cette logistique stratégique est très proche de l'archétype 3 proposé par M. J. Avenier dans sa contribution. Il nous semble important de souligner cependant que le fonctionnement observé dans les entreprises qui ont une approche "logistique stratégique", révèle une mise en oeuvre différenciée de ce principe selon le contexte et selon les projets stratégiques. Lorsque sur certains projets la logistique n'est pas le vecteur principal de la stratégie, les interactions qui s'instaurent entre le niveau entreprise et la logistique pourraient plutôt être représentées par la figure 3. Notons, par rapport à la figure 1, les flèches 2' 4 et 4' qui sont notamment porteuses d'initiatives locales et surtout d'une incitation à la construction d'une vision stratégique en périphérie. Ce fonctionnement est favorable au développement de compétences stratégiques en périphérie et d'un souci logistique au niveau central, donc favorable à l'émergence de stratégies de type logistique stratégique (figure 2)¹⁷.

Figure 3 : Principe d'interaction dans les entreprises qui pratiquent la logistique stratégique, lorsque la logistique n'est pas le vecteur principal de la stratégie



En fait pour représenter correctement les mécanismes à l'oeuvre dans la participation de la logistique à la formulation / conduite de la stratégie d'une entreprise compte tenu du contexte d'éco-pilotage que nous avons évoqué dans la section 1-3, il convient d'ouvrir le champ de référence.

¹⁷ Il nous semblerait intéressant de vérifier si ce double mode d'interaction est aussi observable pour d'autres fonctions à caractère stratégique.

2-3- Vers une intégration de la dimension “éco-pilotage” logistique dans la stratégie

L'intervention de la logistique dans la formulation / conduite de la stratégie s'exerce dans un contexte général d'accroissement des facteurs de complexification :

- accroissement du nombre et de la variété des acteurs impliqués dans le processus logistique qui sont partenaires de certaines chaînes mais potentiellement concurrents pour d'autres, ce facteur est d'autant plus important que la sous-traitance des activités logistiques se généralise,
- accroissement des interactions entre les partenaires, la plus grande rapidité de la circulation notamment par une meilleure synchronisation des opérations suppose de nouveaux liens informationnels entre les partenaires, et la recherche d'économies d'échelle conduit à une plus grande imbrication des réseaux et par conséquent des organisations,
- accroissement du nombre des objectifs à atteindre et de leur caractère conflictuel, il faut tout à la fois réduire les coûts logistiques et augmenter le niveau de service, accélérer la circulation des flux et garantir sa fiabilité, offrir un service permanent tout en limitant les nuisances...
- accroissement du nombre et de la gravité des contraintes à respecter, aussi bien réglementaires qu'économiques, avec notamment la forte pression écologiste vis-à-vis des nuisances liées aux activités logistiques (pollution, saturation des axes transport...),
- conséquence : accroissement des critères d'évaluation de la “performance” logistique.

La diffusion de la démarche logistique a conduit à une profonde modification des relations entre partenaires aussi bien internes à l'entreprise qu'externes. Elle débouche dans le cas d'opérations ou d'organisations déléguées (co-traitées) sur la définition des moyens à mettre en place pour en assurer la maîtrise. Les entreprises passent de situations au coup par coup où le co-pilotage est impossible, à des situations plus répétitives ouvrant sur l'apprentissage et par conséquent la construction collective¹⁸, même si elle s'opère dans le cadre d'une transaction permanente et dans un contexte d'intérêts multiples souvent contradictoires. Les situations actuellement observables montrent une évolution vers des réseaux de coopération fondés sur le principe de la coordination par la confiance qui permettent d'établir un rapport durable mais évolutif où l'on peut vérifier dans la durée que le jeu s'équilibre.

Cette caractéristique du processus logistique montre que la formulation / conduite de la stratégie d'une entreprise, notamment lorsqu'elle est fondée sur la logistique ne peut se faire qu'en intégrant explicitement les visions et actions stratégiques d'acteurs externes en interaction. Seule cette prise en compte peut selon nous déboucher, comme nous l'indiquons dans Fabbe-Costes 94, sur “la conception d'un couplage”¹⁹ entre l'entreprise et son environnement, suffisamment complexe dans les quatre dimensions informationnelle, computationnelle, relationnelle et existentielle²⁰ [...] pour parvenir à préserver le perpétuel équilibre instable de l'entreprise vis-à-vis d'un environnement

¹⁸ Signalons dans le contexte de la sous-traitance des opérations logistiques, la généralisation des processus de co-rédaction de cahiers des charges, l'élaboration en commun des critères d'évaluation de la performance, et la construction d'outils partagés (notamment informationnels) pour suivre l'action et évaluer les résultats communs obtenus.

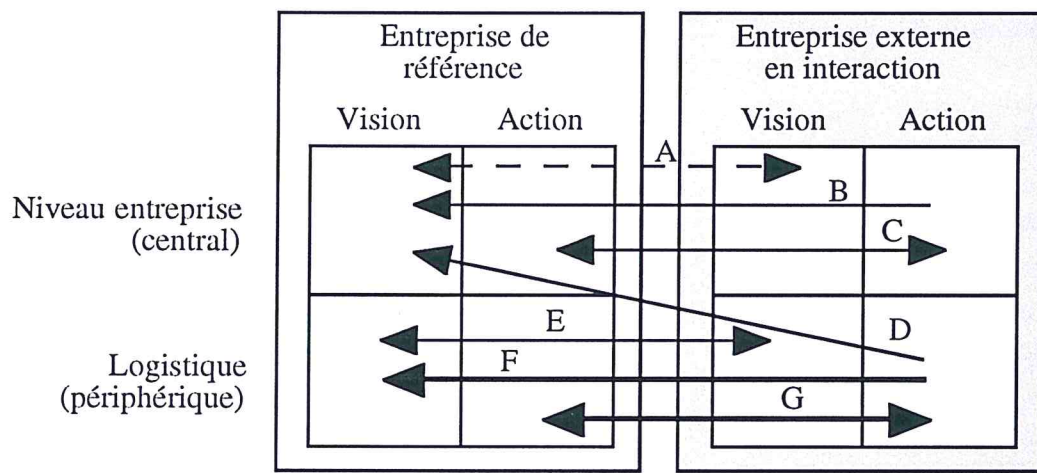
¹⁹ Nous adoptons ici une définition classique du couplage : interaction dynamique entre des éléments qui, selon sa nature et son intensité (appelée énergie de couplage), amène ces mêmes éléments à modifier plus ou moins profondément leurs structures.

²⁰ Ces quatre niveaux de complexité sont commentés dans le rapport préparatoire au troisième séminaire MCX 1 [Avenier (ed), 1992], notamment p.88/89 par G. Le Cardinal et p.18/19.

toujours plus mouvant²¹, [...] ce grâce notamment à des processus de couplage tels que la logistique [...] qui tente aujourd'hui de devenir une "structure d'interface"²² : en animation permanente, associant perception de déviations et élaboration de corrections, protégeant l'entreprise des dommages irréversibles que peut créer une stricte adaptation réflexe à des perturbations externes, tout en assurant sa pérennité grâce à l'assimilation de certaines données externes créant un déséquilibre persistant l'obligeant à rechercher des arrangements nouveaux, c'est-à-dire à changer d'état et ainsi à s'adapter à son environnement".

Ceci nous amène à proposer d'élargir les schémas "internes" à une entreprise (section 2-2), en ajoutant la dimension "externe" représentée par la figure 4 (à connecter avec la figure 2 - ou 3).

Figure 4 : L'intégration des visions et actions externes



Il apparaît que la vision centrale de l'entreprise de référence fait intervenir 3 facteurs :

- la perception de la vision des partenaires (flèche A), élément plus ou moins confidentiel, généralement non explicité vis-à-vis de l'extérieur, mais qui transparaît généralement compte tenu des "relations" qu'entretiennent les dirigeants;
- l'analyse (interprétation) de l'action stratégique des partenaires aussi bien au niveau central (flèche B) que périphérique (flèche D).

Les actions stratégiques centrales (flèche C) et surtout périphériques (flèche G) des partenaires sont en logistique, comme nous l'avons vu, fortement interconnectées. Elles se construisent donc nécessairement sur une prise en compte mutuelle, que ce soit pour agir ensemble (dans le cadre d'une alliance ou d'une simple coordination), pour ne surtout pas le faire, ou pour délibérément se démarquer (manoeuvre offensive ou défensive).

Enfin, la vision périphérique se construit à partir et grâce aux fortes relations interpersonnelles entre logisticiens qui permettent notamment d'intégrer, plus qu'au niveau central, la vision périphérique (flèche E), et d'interpréter plus finement l'action périphérique (flèche F).

²¹ Notion d'équilibration au sens de Piaget.

²² Nous nous approprions ici le concept de J.C. Tabary, présenté dans [Tabary, 1989] et développé dans [Tabary, 1991], qui correspond en tout point à notre perception du rôle de la logistique.

Presque paradoxalement, cette compréhension des mécanismes d'intégration des visions et actions externes que nous avons observés dans le domaine logistique, montre l'importance des interactions internes pour "exploiter" cette information (effet de rétroaction sur l'organisation interne et sur la capacité à s'échanger de l'information à caractère stratégique). Elle souligne notamment les rôles de "capteur et expert"²³ des niveaux périphériques dans la veille stratégique, et l'importance de leur participation à la stratégie. Elle renforce l'intérêt des interactions à l'oeuvre dans le cadre d'une stratégie tâtonnante.

En conclusion : les conditions de l'action stratégique

Pour conclure cet article, signalons brièvement ce qui nous paraît être, à la lumière des situations observées, les principales conditions de l'intervention de la logistique dans la formulation / conduite de l'action stratégique en milieu complexe telle que nous venons de la décrire (nous retrouvons certains points développés dans la contribution de M.J. Avenier).

Compte tenu de ce qui a été dit sur la structure logistique et sur le dirigeant logistique, l'élaboration de la vision ainsi que la conduite de l'action au niveau périphérique logistique ne peuvent pas se limiter pas à celles du seul dirigeant logistique. Elles supposent une participation plus large de tous les acteurs impliqués dans la chaîne logistique, qu'ils soient ou non sous la responsabilité du dirigeant logistique. Cela suppose le développement de nouvelles formes organisationnelles, au delà des structures visibles d'un organigramme, qui favorisent les échanges. Dans ce type d'organisations, la fonction animation généralement remplie par le dirigeant logistique est primordiale. Le rôle "pédagogique" du dirigeant logistique vis-à-vis des acteurs qui participent indirectement à la logistique est aussi très important. Il modifie les représentations que ces acteurs se font des phénomènes et diffuse le souci logistique dans l'entreprise.

Les systèmes d'information et de communication jouent bien évidemment aussi un rôle de tout premier plan. Si la compétence de la logistique se situe sur le champ computationnel, la logistique est une fonction d'interfaces qui tend à accroître en même temps qu'à valoriser la complexité informationnelle et relationnelle entre tous les acteurs logistiques (internes et externes). Elle suppose donc un système d'information et de communication ouvert qui favorise : l'enrichissement / capitalisation de la connaissance individuelle et collective, la création de conditions organisationnelles favorables à l'émergence de l'invention (intelligence réactive qui doit elle aussi être individuelle et collective) sachant que "dans une évolution vraiment créatrice, il n'y a qu'une loi générale, c'est qu'un accident est à la racine de toute tentative d'évolution"²⁴, et le maintien du fragile équilibre des systèmes identitaires²⁵ de l'entreprise et du processus logistique.

Enfin, même si la logistique doit produire des résultats visibles, il apparaît nécessaire d'inclure le nécessaire contrôle de l'activité dans un processus d'évaluation chemin faisant [Couix, 93] qui permet de modifier en retour les choix, et même les finalités (réorientation stratégique).

²³ Nous empruntons ces mots à C. Jamboué qui montre dans [Jamboué, 1995] l'importance du rôle de ce type d'acteurs à l'activité de surveillance (pp.499-517).

²⁴ Nous adhérons en cela à la doctrine de l'*accident comme principe* proposée par [Bachelard, 32] qui souligne "la place de l'acte d'attention dans l'expérience de l'instant", et précise que "les instants ne sont pas féconds par la vertu des souvenirs qu'ils peuvent actualiser mais bien par le fait que s'y ajoute une nouveauté temporelle convenablement adaptée au rythme d'un progrès".

²⁵ Nous faisons référence au modèle proposé par [Larçon et Reitter, 79].

BIBLIOGRAPHIE CITÉE

- AT Kearney (1987), **Logistics Productivity : the competitive Edge in Europe**, .
- AT Kearney (1992), **Qualité et productivité logistique en Europe**, étude réalisée pour l'European Logistics Association par le cabinet AT Kearney, éditée par Logistiques Magazine à l'occasion des 7èmes Assises Nationale de l'Économie Logistique, Paris, 1992.
- AVENIER M. J. (ed) (1992), **Le pilotage de l'entreprise éco-système complexe**, Dossier MCX 1, Grasce URA CNRS 935, Aix-en-Provence, Avril 1992.
- AVENIER M. J. (1993), **La problématique de l'éco-management**, Revue Française de Gestion, mars-avril-mai 1993, n°93, pp.73-85.
- AVENIER M. J. (1994), **L'ingénierie d'actions stratégiques en milieu complexe repères**, Note de recherche n°94-11, Grasce URA CNRS 935, Aix-en-Provence, Novembre 1994.
- AVENIER M. J. (1995), **L'ingénierie d'actions stratégiques en milieu complexe repères**, Communication à la 4ème Conférence de l'AIMS, 2-4 mai 1995.
- BACHELARD G. (1932), **L'intuition de l'instant**, Édition Stock, Paris, 1932, réédition, 1992.
- BIPE Conseil (1993) **La logistique dans l'industrie et la grande distribution en France**, Février 1993.
- COUX N., **Contribution à une ingénierie des projets d'aménagement de l'espace en milieu rural. Contribution théorique et méthodologique ; deux études de cas**, Thèse Université d'Aix-Marseille III, février 1993.
- FABBE-COSTES N. (1991), **La communication par EDI : pour une réelle maîtrise des flux**, article paru dans la revue internationale "Communication et Stratégie", 3ème trimestre 1991, N°3, IDATE Montpellier et La Documentation Française Paris, 1991 (pp. 57 - 78).
- FABBE-COSTES (1992), **La logistique ou la gestion des flux acceptés dans leur complexité**, communication au 3ème séminaire MCX (Modélisation de la complexité), organisé par l'AFCET et le GRASCE (URA-CNRS 935), Université d'Aix-Marseille III, 21-22 mai 1992, Aix-en-Provence, France.
- FABBE-COSTES N. (1993), **Logistic Information and Communication Systems (LICS) are Producing Organization Meanings**, communication pour the IEEE / SMC'93 : International Conference on Systems, Man and Cybernetics, organisée par le LAIL de l'École Centrale de Lille (URA-CNRS 1440), 17-20 octobre 1993 Le Touquet, France. Publiée dans le Volume 5 des Conference Proceedings.
- FABBE-COSTES N. (1994), **Le processus logistique : support "fécond" d'une démarche de re-engineering et lieu d'apprentissage organisationnel ?**, 4ème rencontre européennes du programme MCX (Modélisation de la complexité), organisée par le GRASCE (URA-CNRS 935), Université d'Aix-Marseille III, 9 et 10 juin 1994, Aix-en-Provence, France.
- FABBE-COSTES N. & COLIN J. (1994), **Formulating logistics strategy**, in **Logistic and distribution planning : strategies for management**, ouvrage collectif coordonné par J. COOPER (Cranfield U.K.), édité par Kogan Page, London, U.K., 1994 (pages 36 à 50).
- FABBE-COSTES N. & COLIN J. (1995), **Strategies developed by logistics suppliers facing the temptation for shippers to reintegrate logistics operations**, communication for the 7th World Conference on Transport Research, organised by the IPACE, The University of New South Wales, 16-21 July 1995, Sydney, Australia.
- FABBE-COSTES N. (1996), **Information, know-how and knowledge management : a strategic factor for logistics suppliers facing the temptation for shippers to reintegrate logistics operations**, Communication invitée pour the "Annual meeting of Transport Research" organisée par le Swedish Road and Transport Research Institute, à Linköping, Suède, 10-11 Janvier 1996.
- GIORDANO Y. (1995), **Communication d'entreprise : faut-il repenser les pratiques managériales**, Revue de Gestion des Ressources Humaines, N°13/14, décembre 1994/janvier 1995, pp. 49-61.
- JAMBOUÉ C. (1995), **Organisation de la surveillance de l'environnement dans les entreprises française : essai de caractérisation des pratiques dans une optique managériale**, Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion, IAE d'Aix, Université d'Aix-Marseille III, décembre 1995.
- LARCON J.P. et REITTER R. (1979), **Structure de pouvoir et identité de l'entreprise**, Nathan, Paris, 1979.
- MORIN E. (1980), **La méthode Tome 2 : la vie de la vie**, Édition du Seuil, Coll. Points, Paris, 1980.
- TABARY J.C. (1989), **Interface et assimilation, état stationnaire et accommodation**, Revue Internationale de Systémique, Vol. 3, N°3, 1989.
- TABARY J.C. (1991), **Analyse systémique de la subjectivité réseau et conscience**, Revue Internationale de Systémique, Vol. 5, N°4, 1991.
- WISEMAN C. (1987), **L'informatique stratégique, nouvel atout de la compétitivité**, Les éditions d'organisation, Paris, 1987, traduit de *Strategy and computers*, Dow JonesIrwin, USA, 1985.